
Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
1 Einführung	13
1.1 Grundmotivation des Buches	13
1.2 Im Buch beantwortete Kernfragen für das Management der Kostenrechnung	16
1.3 Ausrichtung des Buches	18
2 Was bestimmt den Inhalt und den Aufbau einer Kostenrechnung?	21
2.1 Was genau ist eine Kostenrechnung?	21
2.1.1 Grundsätzliche Charakterisierung der Kostenrechnung	21
2.1.2 Gestaltung der Kostenrechnung als Managementaufgabe	25
2.2 Abhängigkeit der Kostenrechnung vom Geschäft des Unternehmens	26
2.2.1 Kostenrechnung und Unternehmensstrategie	26
2.2.2 Kostenrechnung und Geschäftsmodelle	30
2.3 Abhängigkeit der Kostenrechnung von verschiedenen Sichten auf das Management	33
2.3.1 Kostenrechnung als Instrument einer möglichst verursachungsgerechten Zurechnung von Kosten	34
2.3.2 Kostenrechnung als Instrument zur Fundierung wirtschaftlicher Entscheidungen	35
2.3.3 Kostenrechnung als Instrument zur Steuerung des Verhaltens	35
2.3.4 Kostenrechnung als Legitimität stiftendes Instrument	37
2.4 Zusammenfassung	38
3 Die »deutsche« Kostenrechnung im Überblick	39
3.1 Wie sieht die Kostenrechnung in einem »deutschen« Lehrbuch aus?	39
3.1.1 Grundmerkmale einer »Lehrbuch-Kostenrechnung«	40
3.1.2 Was liegt einer »Lehrbuch-Kostenrechnung« implizit zugrunde?	62
3.2 Ist das »Lehrbuchkonzept« im deutschsprachigen Raum tatsächlich in den Unternehmen implementiert?	64
3.3 Wie ist es zu diesem Konzept gekommen?	67
3.4 Fallstudie 1: Leica Camera	68
3.4.1 Das Unternehmen in Kürze	69
3.4.2 Vorherrschendes Geschäftsmodell	70
3.4.3 Historie der Kostenrechnung	73
3.4.4 Anforderungen an die Kostenrechnung	74
3.4.5 Stellung der Kostenrechnung in der Controlling-Toolbox	75

3.4.6	Aufbau der Kostenrechnung	75
3.4.7	Systemtechnische Basis	85
3.4.8	Verständnis der Manager	86
3.4.9	Aktuelle Herausforderungen der Kostenrechnung	86
3.4.10	Fazit	88
3.5	Zusammenfassung	89
4	Kostenrechnung – ein zeitloses Informationssystem?	91
4.1	Hat sich die Kostenrechnung im deutschsprachigen Raum wirklich nicht verändert?	91
4.2	Worauf ist die hohe Konstanz des Instruments Kostenrechnung zurückzuführen?	96
4.2.1	Veränderungsdruck aus der Unternehmensumwelt	97
4.2.2	Unternehmensinterner Veränderungsdruck	102
4.2.3	Fazit	107
4.3	Zusammenfassung	108
5	Kostenrechnung als »eierlegende Wollmilchsau«?	109
5.1	Welche Zwecke soll die Kostenrechnung erfüllen?	109
5.1.1	Die Zwecke der Kostenrechnung im Einzelnen	109
5.1.2	Die Bedeutung der Zwecke in den Unternehmen	112
5.2	»Unbundling« der Rechnungszwecke als Weg der Zukunft?	117
5.2.1	Preiskalkulation	118
5.2.2	Kostenkontrolle und Verhaltenslenkung	120
5.2.3	Operative Planung	123
5.2.4	Entscheidungsunterstützung und Ergebnisrechnung	124
5.2.5	Dokumentation	125
5.3	Konkurrenz durch fallweise Datenbereitstellung	127
5.4	Fallstudie 2: DHL Supply Chain	129
5.4.1	Das Unternehmen in Kürze	129
5.4.2	Vorherrschendes Geschäftsmodell	131
5.4.3	Historie der Kostenrechnung	137
5.4.4	Anforderungen an die Kostenrechnung	138
5.4.5	Stellung der Kostenrechnung in der Controlling-Toolbox	140
5.4.6	Aufbau der Kostenrechnung	142
5.4.7	Systemtechnische Basis	147
5.4.8	Verständnis der Manager	147
5.4.9	Aktuelle Herausforderungen der Kostenrechnung	148
5.4.10	Fazit	151
5.5	Fallstudie 3: audibene	152
5.5.1	Das Unternehmen in Kürze	152
5.5.2	Vorherrschendes Geschäftsmodell	153

5.5.3	Fehlen einer eigenständigen Kostenrechnung	155
5.5.4	Verwendete Steuerungsgrößen	159
5.5.5	Fazit	162
5.6	Zusammenfassung	163
6	Ist die »deutsche« Kostenrechnung auch für Dienstleistungsproduktion geeignet?	165
6.1	Dienstleistungen – etwas vernachlässigt, aber keinesfalls vergessen	165
6.2	Zwei Beispiele aus dem Bereich der Beschaffungslogistik	168
6.2.1	Der Wareneingang im Überblick	168
6.2.2	Physische Abfertigung	169
6.2.3	Bestelldisposition	172
6.2.4	Konsequenzen für die Kostenrechnung	174
6.2.5	Fazit	177
6.3	Fallstudie 4: Deutsche Post DHL, Geschäftsbereich Post & Paket Deutschland	178
6.3.1	Das Unternehmen in Kürze	178
6.3.2	Vorherrschendes Geschäftsmodell	178
6.3.3	Historie der Kostenrechnung	181
6.3.4	Anforderungen an die Kostenrechnung	182
6.3.5	Stellung der Kostenrechnung in der Controlling-Toolbox	185
6.3.6	Aufbau der Kostenrechnung	186
6.3.7	Systemtechnische Basis	192
6.3.8	Verständnis der Manager	193
6.3.9	Aktuelle Herausforderungen der Kostenrechnung	194
6.3.10	Fazit	195
6.4	Fallstudie 5: Klinikum Leverkusen	196
6.4.1	Das Unternehmen in Kürze	196
6.4.2	Vorherrschendes Geschäftsmodell	198
6.4.3	Historie der Kostenrechnung	201
6.4.4	Anforderungen an die Kostenrechnung	204
6.4.5	Stellung der Kostenrechnung in der Controlling-Toolbox	206
6.4.6	Aufbau der Kostenrechnung	208
6.4.7	Systemtechnische Basis	217
6.4.8	Verständnis der Manager	217
6.4.9	Aktuelle Herausforderungen der Kostenrechnung	218
6.4.10	Fazit	220
6.5	Zusammenfassung	222

7	Kann die Kostenrechnung der Individualisierung und Dynamisierung des Geschäfts gerecht werden?	225
7.1	Individualisierung	226
7.1.1	Gründe und Folgen der Individualisierung für die Kostenrechnung	226
7.1.2	Variantenkalkulation	229
7.1.3	Kundenerfolgsrechnung	239
7.1.4	Kostenrechnung & Individualisierung – ein Fazit	243
7.2	Dynamisierung	243
7.2.1	Gründe und Folgen der Dynamisierung für die Kostenrechnung	243
7.2.2	Einfluss der Dynamisierung auf die Kostenrechnung – die Perspektive eines Managers	248
7.2.3	Kostenrechnung & Dynamisierung – ein Fazit	255
7.3	Zusammenfassung	255
8	Kann die Digitalisierung die angesprochenen Veränderungsprobleme der Kostenrechnung lösen?	259
8.1	Kann SAP S/4HANA die angesprochenen Probleme der Kostenrechnung lösen?	260
8.1.1	Überblick über das Konzept	260
8.1.2	SAP S/4HANA aus der Sicht von SAP	262
8.1.3	S/4HANA aus der Sicht eines »Early Adopters«	266
8.1.4	Fazit	278
8.2	Welche anderen Möglichkeiten eröffnen sich durch die Digitalisierung?	280
8.2.1	Überblick	280
8.2.2	Die Perspektive eines Kostenrechnungsexperten	282
8.3	Zusammenfassung	297
9	Lessons learned	299
9.1	Zusammenfassender Überblick	299
9.2	Was ist zu tun?	303
10	Interviewpartner	307
11	Literaturhinweise	309